

Pluralisme des savoirs et reconfigurations de l'agir au travail

Par Yves Schwartz (Université Aix-Marseille) et **Marcelle Duc** (Université Jean Jaurès Toulouse)

1. Le travail comme activité : négociations avec les normes

L'analyse du travail ne peut se satisfaire des référentiels, des prescriptions, des diverses normes qui seraient supposés dire exhaustivement tout ce qu'il y a à dire sur l'accomplissement du travail. Mais ce qui « fait » au travail, ne résulte pas non plus de « l'analyse de l'activité ». L'activité est pour nous la forme spécifiquement humaine du vivre. S'il est vrai que « la vie, étant non pas seulement soumission au milieu mais institution de son milieu propre pose par là même des valeurs non seulement dans le milieu mais aussi dans l'organisme même »¹, ce rapport au milieu est, pour l'humanité, médiatisé par des normes sociales, inconsciemment ou consciemment instituées dans l'histoire des groupements humains (ce qui n'est pas le cas dans la vie animale où le milieu est un milieu écologique découpé par un vivant singulier en valeurs positives ou négatives négociant avec ce milieu ses exigences de santé ajustées à ses caractéristiques biologiques). Donc toute vie humaine, tout agir comme essai de vivre en santé son rapport au milieu est toujours un débat de normes, c'est-à-dire un débat entre la manière dont chaque groupe humain a retravaillé dans l'histoire les contraintes et ressources des milieux naturels (ce que nous appelons normes antécédentes) et les normes de santé propres à tel individu singulier que nous sommes chacun ici et maintenant. L'activité est donc pour nous un enchaînement de débats de normes, ce que nous avons appelé (depuis 1987) une succession de dramatiques d'usage de soi. Comme l'indiquaient de manière certes simplifiée mais lumineuse les ergonomes « de l'activité » dès la fin de la décennie soixante avec la distinction du travail prescrit et du travail réel, toute activité (de travail) est un mixte toujours partiellement inassignable et renouvelé d'usage de soi « par les autres » et d'« usage de soi par soi ».

L'activité sera donc toujours une énigme que l'on ne pourra jamais décomposer. D'autant que ce « soi » de l'usage de soi convoque mais sans qu'on puisse les hiérarchiser les apports de toutes les sciences humaines, dont par exemple aujourd'hui autant les neurosciences² que les diverses psychologies et la psychanalyse ; il doit être de ce fait approché comme un « corps-soi ». L'activité est donc un enchaînement ou plutôt un enchâssement de débats, mettant en jeu ici et maintenant l'ensemble de notre rapport au monde médiatisé par une pluralité hétérogène de normes antécédentes (à l'agir) et un corps-soi, mixte inappréciable de biologique et de mental, d'où émergent parole et langage qui selon les niveaux, conservent un enracinement en lui.

L'activité ne peut donc pas être un « objet d'analyse » : c'est une succession de synthèses problématiques où s'exprime la normativité de la vie ; elle doit opérer des choix face aux situations en permanence renouvelées que lui impose la rencontre avec un milieu toujours partiellement « infidèle »³. Il y a quelque chose comme un fantasme de toute puissance, dont nous risquons tous d'être un peu victimes avec les meilleures intentions, dans l'idée de pouvoir transformer en objet de pensée l'activité c'est-à-dire ce qui fait précisément que nous ne pourrions jamais être des objets. Au contraire, l'activité est ce qui fait qu'il y a pour nous tel ou tel objet digne d'être pensé. Comme le dit si bien Xavier Roth, « l'activité n'est précisément pas un composé, que

¹ Canguilhem Georges (1966) : *Le normal et le pathologique*, PUF, p.155.

² Simon Theo (2019) : « L'énigme d'un corps-soi est-elle à l'épreuve des savoirs neuroscientifiques ? » in *Ergologia*, n° 21, p.47-70.

³ Canguilhem, 1966, *ibid.* p.131.

l'analyse pourrait subdiviser en ses différentes sous-parties, sans perdre dans une telle opération de décomposition ce qui constitue la substance même de la synthèse : le ce par quoi des éléments hétérogènes sont liés...l'activité est l'opération d'un être vivant qui, dans sa quête de santé, cherche à définir selon des opérations qui lui sont propres l'inter normativité sous laquelle il a à vivre. Or nul ne saurait définir pour lui, en extériorité des situations où ces normes sont vécues, la figure de l'unité qu'il cherche à donner à son expérience », on ne peut analyser que « des traces de l'activité »⁴, c'est de l'issue de ces rencontres de l'activité que doit essayer de rendre compte l'analyse.

Par contre, et c'est là où on retrouve la question posée par ce symposium, c'est une question pleine de sens que d'approcher le travail comme activité ou par l'activité, une fois suggérée cette caractérisation de l'activité. Autre chose est en effet pour nous l'analyse du travail, ou plus précisément du travail comme activité. Là se joue sans doute le rapport historique de confraternité entre l'ergonomie (de l'activité) et la démarche ergologique. Plus les situations à étudier se rapprochent du travail stricto sensu, que nous définissons comme prestation rémunérée dans une société marchande et de droit, plus les normes antécédentes à l'agir, qu'elles portent directement sur les processus opératoires à exécuter (dont l'Organisation Scientifique du Travail serait le paradigme) ou sur les résultats à obtenir, sont explicites et formulées, plus les écarts, les négociations avec elles sont repérables. Adopter cette posture que nos amis ergonomes et notre ami J. Duraffourg notamment appelaient « le point de vue de l'activité », c'est alors contraindre la pensée à s'affronter à cette terra longtempis incognita et jamais objectivable de l'activité, où s'opère cet énigmatique retravail des normes, ce que nous avons appelé les « dramatiques de l'usage de soi » : comment s'opèrent chez les « enquêtés », les partenaires de nos interventions de chercheurs les processus, au nom de quelles formes de savoirs et de valeurs « ils s'appuient afin de cohérer le pluralisme normatif de la situation qu'ils ont à vivre »⁵ ? On peut donc s'interroger sur le travail, non comme simple expression des normes antécédentes, ni comme analyse de l'activité, mais comme débat permanent avec ces normes, et ces choix toujours partiellement inanticipables de « renormalisations ». Pour faire émerger dans l'analyse des situations de travail ce point de vue de l'activité, il est possible aujourd'hui de s'outiller de plusieurs méthodes, aujourd'hui bien éprouvées et complémentaires qui toutes tendent à « désimplifier » le travail⁶.

2. Intervention sur le travail et pluralisme des savoirs

Dans toutes les formes d'intervention sur les situations de travail, enquêteurs comme sujets participants sont donc confrontés avec deux formes de savoirs hétérogènes noués à deux axes axiologiques qui interfèrent avec eux également différemment.⁷

Le premier type de savoirs est ceux que nous « apprenons », déconnectés comme le sont par nature les « concepts » de leur instanciation in situ, savoirs que nous stockons par écrits, textes, règlements. Savoirs scientifiques, techniques, notices d'utilisation, règles juridiques, dispositifs organisationnels, programmes, procédures, prescriptions..., intégrés dans les normes antécédentes. Pour être efficaces, opérationnels dans les

⁴ Roth Xavier (2018) : « Peut-on légitimement parler d'analyse de l'activité », dans La centralité du travail, Hubault, F (coord), Octarès Editions, Toulouse, p.45.

⁵ Roth, 2018, Ibid.

⁶ Nous reprenons ici des éléments de notre texte, mentionné note 4. Par ailleurs, il faut comprendre le sens du terme « désimplifier » comme la tentative de certaines méthodes d'investigation, par exemple celle de l'ergonomie de l'activité, de ne pas réduire le travail à un ensemble de prescriptions tout genre mais d'être aussi attentif aux renormalisations.

⁷ Louis Durrive, dans un article de 2012 à propos d'une action expérimentale dans l'Education Nationale, évoque excellemment le double regard que l'on doit poser sur le travail. L'un le considère « comme la mise en œuvre d'un certain nombre de procédures en vue de produire quelque chose (...) Fort de sa puissance d'anticipation...il est la reproduction de ce que l'on sait déjà. La standardisation apparaît ici comme la victoire sur les singularités (...) Toutefois, le génie humain, c'est aussi l'inverse de l'anticipation et de la standardisation. En effet, il se manifeste autant dans les singularités, lorsqu'il faut saisir les opportunités, profiter des forces en présence et des configurations du moment... » (p.134).

univers techniques et les fonctionnements organisationnels, dans les échanges de savoir et d'information, ils doivent donc neutraliser toute adhérence excessive au local, au singulier, qui ferait imploser leur capacité à nous orienter dans la diversité des cas qu'ils connotent. Premier type de savoir, témoignage du génie propre de l'humanité, savoirs que nous situons au pôle de la désadhérence.

Mais il existe un second type de savoir, tout aussi incontournable. Autant le premier type, parce qu'il se déconnecte, désadhère de toute circonstance particulière (un effort, une ascèse toujours asymptotique), autant il peut s'organiser en disciplines scientifiques, méthodes générales, sillons scientifiques relativement séparés, disponibles indépendamment des circonstances de temps et de lieux, autant ceux qui sont noués aux renormalisations ignorent ou traversent ces « rangements » du savoir et doivent à l'inverse être approchés à partir de l'adhérence à l'agir, lequel est toujours pris dans le spatiotemporel. Savoir donc au pôle de l'adhérence. En quoi ces savoirs sont-ils noués aux renormalisations ?

Sauf à supposer chez ceux qu'au fond nous ne considérerions plus comme « nos semblables » une tendance à la rétraction pathologique, à la senescence, à la mort, c'est-à-dire à subir passivement les contraintes du milieu et à considérer que celui-ci peut rester stable, standardisable, « fidèle », dans la succession des instants, il n'est au pouvoir de personne d'annuler le fait que chacun ne cesse de « renormaliser » gestes, pensées, gestion de soi-même par rapport à un monde de normes antécédentes, ensemble de procédures, prescriptions, référentiels ...anticipatifs. Mais alors, sauf à imaginer ces actes quotidiens indéfiniment renouvelés comme échappant à toute rationalité, rationalités centrées sur les personnes agissant, ces renormalisations s'appuient sur, s'alimentent, se justifient de ces formes de savoirs transversaux, appelés, aimantés par les formes de normativité à l'œuvre dans l'ici et maintenant de l'agir. Savoirs donc adhérent en lien plus ou moins serré, chez ces êtres qui « renormalisent », avec leur vouloir continuer si possible à vivre en santé leur situation de vie et de travail.

Il y a donc deux modalités de relation entre les savoirs et les valeurs. Les savoirs du premier type, au pôle de l'adhérence, ne sont généralisables, extrapolables, anticipatifs comme le sont les concepts, que pour autant qu'ils ont mis à distance les considérations locales, les préférences, les idiosyncrasies. La « valeur du savoir », vieille thématique philosophique, connote dans ce cas positivement et légitimement cette ascèse de la mise à distance (que nous appelons la « discipline épistémique »). Au contraire, les savoirs au pôle de l'adhérence ont des liens étroits mais obscurs avec des préférences situées : comment mieux faire, mieux vivre autrement les requêtes de la tâche, de la demande, de la prescription, de la vie sociale...

Des savoirs de ce second type, il ne nous en manque pas puisque c'est pour nous un devoir de les faire émerger de toute rencontre avec des situations de travail. Pourquoi une ouvrière sur chaîne de montage de la Thomson, usine de fabrication de composants électroniques, gagne-t-elle du temps, de l'espace, et réajuste-t-elle l'ordre prescrit des opérations, autant de micro-renormalisations ? Agissent-là des « savoirs de la renormativité », des « savoirs pour » : comment préserver sa santé, comment survivre en bonne intelligence avec sa voisine, ne pas « couler » sur son poste, en sachant qu'il peut arriver des composants aux écartements défectueux, toutes sortes de variabilités qui d'un moment à l'autre peuvent dégrader cette vie collective sur la chaîne⁸. Pourquoi une éducatrice sociale dans un centre pour jeunes en protection judiciaire contrevient-elle à la règle de frapper à la porte du dortoir lors du réveil ? Réponse : « On ne peut pas taper aux portes parce que quand on tape à la porte forcément derrière, c'est l'agression et donc ils se tendent et on arrive tout à fait à l'inverse de ce qu'on voudrait faire ; donc ce que l'on fait, c'est qu'on parle le long du couloir pour annoncer la voix, on ouvre la porte et on dit qui on est... ». Des « savoirs pour » : « ce qu'on voudrait faire », « on est dans cette notion de respect mais avec nos codes à nous⁹ ». Des exemples de ce savoir de second type, aimantés par le souci de maîtriser son instrument de travail, d'éviter des ruptures de production, d'ajuster les innovations technologiques aux aspérités des installations réelles, de repenser ce qui est collectif dans le travail...,

⁸ Selon un exemple fourni par les ergonomes, déjà abondamment commenté, voir Y. Schwartz, L. Durrive (2003) (ss dir) : *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*. Tome 1, Octarès Editions, p.21-30.

⁹ Élément d'un projet de thèse de Sylvie Chatail, Université de Provence, 2014.

l'ouvrage *L'homme Producteur*, écrit en 1985 pour évoquer notre première expérience d'une formation sur le travail conçue en coopération avec le monde du travail (1983-4, Université de Provence) en abonde. Ainsi, parmi tant d'autres, cette étonnante création linguistique d'un palettiseur de la Générale Sucrière à Marseille, mobilisant son savoir de la machine pour la maintenir en l'état, « en dépit » des savoirs en désadhérence (relative) de techniciens, supposés compétents pour réparer une panne : « Une équipe 4 étoiles surgit, regarde, tripote, baragouine. Diagnostic : il faut changer ceci, rajouter deux vérins, et souder le reste !!! Un travailleur est là inquiet. C'est sa machine. Il la connaît bien, lui, 7h48 x 5 x 4 x 11 <son temps de face-à-face avec elle>. Il s'inquiète. Décide. Il suffit de resserrer le guide du fond, exécute. Depuis, ça marche. Le dialogue, ça fait vraiment tout (p.230) ». Ironique « dialogue », en fait l'absence de dialogue entre les deux pôles de savoir.

On pourrait trouver d'innombrables exemples dans les travaux de Louis Durrive, de Christine Castejon. Par exemple, pourquoi une étudiante renormalise la règle à suivre comme caissière dans un supermarché de la banlieue parisienne qui impliquerait que le contrôle des billets soit fait par des agents de sûreté ? Intervient une foule de savoirs sur les clients de cet hypermarché, la diversité de leurs problèmes avec l'argent et à l'argent, la fragilité des agents de sécurité ; mais des savoirs « pour » : pour éviter à ceux-ci un épisode difficile, pour ne pas retarder son propre travail, mais aussi un pour beaucoup plus large, intégrant la vie quotidienne de ces clients banlieusards. Plus ces savoirs saturent cette expérience professionnelle, plus ils orientent l'activité (les « renormalisations ») de l'étudiante dans son essai de se situer normativement au cœur de la vie sociale : « Faire parler quelqu'un de son travail, dit Christine Castejon, c'est pénétrer un extraordinaire vivier de réflexions, d'idées, de confidences, d'analyses qui ne portent jamais seulement sur l'activité de travail mais parlent de la société dans laquelle nous vivons, de la façon dont on y prend position (et pas seulement place) »¹⁰. Et l'on doit ajouter Redécouvrir l'expérience ouvrière d'Ivar Oddone (1981), un peu notre maître à tous dans la matière.

Au-delà de ces « savoirs pour » ponctuels, de ces savoirs nourrissants, outillant les renormalisations et transformés par elles, sont en jeu des dimensions plus profondes de ces négociations avec les normes. Ainsi en est-il de la construction des « entités collectives relativement pertinentes », qui supposent un inventaire largement informel –mais qui est de l'ordre du savoir- de personnes supposées partager pour tel type de tâche, dans tel type de circonstances des points de vue communs permettant de mieux agir et vivre ensemble les débats avec les normes¹¹. Aucun savoir en désadhérence ne permettra d'anticiper cette condition majeure de toute tentative de vivre en santé son milieu de travail. Et si on prolonge cette notion, on se trouvera convoqué à rechercher dans les divers types d'organisations productives (de biens et de services), pourvu qu'elles bénéficient d'une certaine durée –ce qui est de moins en moins donné-, une dialectique de « projets-héritages » : le projet dessine un avenir pour lequel on y milite, donc de l'ordre de la préférence, de la valeur de vie, mais ancré dans un héritage, ce que l'on sélectionne dans son passé –donc une sélection de savoirs- qui crédibilise le projet. A chaque groupe son projet-héritage : le projet va chercher ce qui fait héritage dans la situation, et réciproquement : l'héritage est déterminant pour construire les contours du projet.

Cette dernière notion illustre parfaitement cette forme de rapport entre savoir et valeur qui s'oppose à celle que nous avons connotée comme « valeur du savoir » : nous avons ici à faire à des « savoirs-valeur », c'est-à-dire des savoirs qui s'intriquent dans des valeurs alternatives suggérant, dans l'infime ou le visible un faire, un vivre préférable. Comme on le voit avec cette dialectique des projets-héritages, on ne peut penser séparément la dimension savoir et la dimension valeur : elles se co-construisent, se cotransforment, se co-détruisent dans la vie des univers industriels, et dans la vie tout court. Repérables, analysables à partir des normativités vivantes se confrontant dans l'adhérence à ces milieux, ces savoirs-valeurs ne peuvent que

¹⁰ Castejon Christine (2012) : « Travail : soutenir et généraliser une résistance civile », dans *Et voilà le travail*, Solidaires, n° 12, p.5-6.

¹¹ Sur ce concept, voir Y. Schwartz et L. Durrive (2009) : « Le Vocabulaire Ergologique », in *L'activité en dialogues*, Octarès Editions, puis Y. Schwartz et L. Durrive, 2003, Ibid, p.141-157, et Y. Schwartz 2000, voir Index des notions.

rencontrer polémiquement les savoirs au pôle de la désadhérence si ceux-ci estiment que la seule valeur en jeu est la « valeur du savoir ».

Ceci dessine donc le cahier des charges de ce qui est très justement étudié dans ce symposium comme la relation in situ entre les enquêteurs et les enquêtés. Les savoirs désignés ici comme appartenant au deuxième type, nous sommes loin d'être les seuls à les avoir mentionnés et recensés. De très belles études ont mis en scène et depuis longtemps des « savoirs d'expérience », des savoirs d'action ou pour l'action. Mais il nous semble qu'en les désignant comme des savoirs-valeur, en les connotant comme une seconde forme du « génie humain » (voir L. Durrive ci-dessus note 7), nous exprimons une exigence déontologique à observer lors de ces rencontres, et même une exigence épistémologique et éthique qui devrait s'inclure tant dans le métier des chercheurs que dans la conduite de la gouvernance du travail (pour ne parler que de lui). Et qui doit nourrir un inconfort intellectuel de principe entre les partenaires de ces rencontres.

Ce second type de savoir, en effet, suit d'une nécessité anthropologique ; ce serait s'aveugler à l'humanité de nos semblables que d'ignorer que des savoirs, sous des formes les plus diverses, accompagnent, soutiennent les renormalisations et sont retravaillés par elles. Et ces savoirs noués aux renormalisations, sont autant d'ébauches, de virtualités plus ou moins abouties de « faire autrement » (la tâche, le travailler ensemble), des réserves d'alternatives en suspens qui ont droit à la lumière même si elles peuvent être problématiques. Si lors du travail en commun, ce second type de savoir n'est pas pris en compte, alors ce qui est « fait au travail » des uns et des autres ne tient pas le cahier des charges, non seulement du point de vue déontologique, mais éthico-politique.

3. Posture « dispositif dynamique à trois pôles » (DDTP) et transformation du travail

Pour autant, ce « faire au travail », selon l'expression de notre symposium, ne peut être une affaire d'individus. Certes ces « savoirs-valeur », comme fait anthropologique, ont pour creuset permanent les « corps-soi » singuliers, les dramatiques d'usage de soi sont vécues en première personne même si elles sont tramées de débats avec les normes antécédentes du social. Mais, sur la base des situations où s'organisent ces enquêtes – un établissement scolaire, un EHPAD, un atelier... – les textes du symposium en précisent plusieurs contours, il importe de « désindividualiser » en partie ces savoirs-valeurs, d'en socialiser ce qui peut l'être : les déplier et en interroger le bien-fondé pour être candidats à un « faire autrement ». Divers modes opératoires sont décrits dans ce symposium, la démarche que nous présentons ici propose une posture de « Dispositif dynamique à trois pôles » (DDTP), rectrice des « enquêtes » concrètes que nous appelons les Groupes de rencontre du Travail (GRT). Au pôle 1, on considère les savoirs tendanciellement en désadhérence par rapport aux réalités humaines et du travail (les concepts). Le pôle 2 caractérise celui des savoirs-valeurs, c'est-à-dire des savoirs d'activité, en adhérence avec le milieu concret où ils se déploient. Le 3ème pôle, ne désigne aucune catégorie particulière de savoirs mais renvoie à cette exigence, de nature à la fois épistémologique et éthique qui commande et rend possible ce travail en commun. Ce 3ème pôle apparaît indispensable pour penser la circulation de ces deux types de savoirs et se constitue d'un ensemble de postures fondamentales. L'épistémicité ergologique, du côté des porteurs de savoirs académiques, exige de se mettre en situation d'apprentissage clinique et d'imprentissage¹² pour s'instruire des renormalisations, aller voir de près ce qui se passe dans l'activité, suggère une posture d'inconfort intellectuel qui oblige à penser ce qui nous échappe de l'activité humaine. Du côté des porteurs de savoirs d'expérience, on parle alors d'exigence de rigueur d'apprentissage du concept et de nécessité de mise en mots de l'expérience enfouie dans l'activité et en

¹² Imprentissage : s'imprégner des valeurs et visions du monde propres aux situations étudiées. Cf. Y. Schwartz et L. Durrive, 2009, Ibid, p. 256.

instance de formalisation. Et dans la mesure où ce 3ème pôle est destiné à « faire quelque chose au travail » des deux partenaires, on peut le considérer comme le pôle du « monde commun à construire »¹³.

Si toute intervention ne s'organise pas selon la mise en dialectique de cette double polarité adhérence/désadhérence, on ne comprend pas vraiment comment dans la situation considérée, « ça marche », plus ou moins bien. Si au contraire on adopte la posture « Dispositif dynamique à trois pôles », alors il y a forcément quelque chose qui est « fait » au travail des uns et des autres : au pôle 1, les savoirs-valeurs mis en visibilité, par définition inanticipables, conduisent les enquêteurs-chercheurs à réévaluer partiellement leur outillage conceptuel et leurs protocoles d'approche ; au pôle 2 les protagonistes de la situation peuvent se reformuler et réapprécier pour eux-mêmes, dans la confrontation langagière et collective, leur normativité industrielle, tester le degré de faisabilité de leurs renormalisations pour construire de nouvelles normes antécédentes, et positionner leurs savoirs initiaux, aux statuts hybrides, dans un champ conceptuel plus riche en généralité mais toujours impréparé à anticiper leurs renormalisations.

Des transformations, dans la façon de faire son travail et de considérer son semblable, s'opèrent pour les uns et les autres. La démarche ergologique porte en elle cette visée transformatrice des situations et à chaque fois que cela est possible, celle-ci consiste en la mise en place d'espaces intermédiaires normatifs (groupe de rencontre) - où la mise en visibilité et la socialisation des renormalisations (savoirs valeurs) sont une priorité de raisonnement et de conception de l'activité humaine, notamment en situation de travail.

L'idée même de transformation ne doit pas être pensée indépendamment des renormalisations dont on ne connaît pas exactement ni les modalités concrètes ni même le moment de leur production. La transformation est alors envisagée comme un concept qui du point de vue ergologique doit écarter le déni de ces renormalisations et comme un processus qui ne peut pas se passer de « DDTP » pour éviter les opinions toutes faites de ce qui change dans le travail et favoriser plutôt les processus d'apprentissage réciproque que les groupes de rencontre du travail suggèrent. C'est là où ces groupes de rencontre prennent tout leur sens en ce qu'ils sont des lieux ressources pour débattre des normes, des écarts avec celles venues d'ailleurs, de sa normativité à soi par rapport à celles des autres. Le processus de transformation est fortement lié à ce que chacun, dans ces groupes, cherche à formaliser et à transmettre ; on conclura que « de tels dispositifs réussiront s'ils parviennent à produire des zones d'approfondissement communes quant aux projets de chacun en termes de savoirs et de transformation positive de vie. ».

¹³ Sur les DDTP, et GRT, Voir Y. Schwartz et L. Durrive, Ibid, p. 262-263. Plus précisément sur le DDTP, voir également Y. Schwartz, L. Durrive, 2003, Ibid, p.261 et suivantes.